

## A GESTÃO EDUCACIONAL COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO DA RESILIÊNCIA

**Clarice Dias França Santos<sup>1</sup>, Fabio França Santos<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Universidade de Taubaté - UNITAU, Pós-Graduação em Gestão Escolar para Administração, Planejamento, Inspeção, Supervisão, Orientação Educacional para Educação Básica, Departamento de Pesquisa e Pós-Graduação, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Centro, Taubaté - SP - Brasil, [cladias27@hotmail.com](mailto:cladias27@hotmail.com)

<sup>2</sup>Universidade de Taubaté - UNITAU, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - PPGDR, Rua Visconde do Rio Branco, 210, Centro, Taubaté - SP - Brasil, [fabioufc@gmail.com](mailto:fabioufc@gmail.com)

**Resumo** - O texto deste artigo discorre a respeito da resiliência no processo de gestão educacional, mediante as influências recebidas da sociedade atual com a diversidade de problemas próprios de uma realidade mutante e estressante. Este artigo se propõe a suscitar reflexões sobre tais questões e sugerir aos centros formadores alternativas para o desenvolvimento da resistência psicológica, incluindo o desenvolvimento das competências de resiliência na formação dos profissionais da educação, supondo mudanças na prática do gestor educacional perante seu grupo de trabalho. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica e a análise de uma palestra sobre o tema, a fim de confrontar teoria e prática. Após a busca teórica para elucidar o tema e a observação desses pressupostos na prática, foi possível perceber que o tema da resiliência na gestão educativa deve ser mais explorado, tanto em termos acadêmico-científicos quanto em implementação de práticas gerenciais nas instituições de ensino, visando fornecer apoio ao trabalho dos profissionais da educação e uma formação mais significativa aos educandos, levando em consideração as demandas individuais e coletivas da sociedade atual.

**Palavras-chave:** Resiliência; Gestão educacional; Educação reflexiva; Nova racionalidade.

**Área do Conhecimento:** Ciências Humanas - Educação.

### Introdução

O termo *resiliência* vem sendo utilizado há muito tempo em estudos da Física e Engenharia e não possui definições claras, mas diz respeito à capacidade de alguns materiais de voltar ao seu estado original após sofrer deformações devido a grandes pressões. No campo da Psicologia, também encontra-se o uso desta palavra há, aproximadamente vinte anos, fazendo-se uma transposição (metafórica) do termo utilizado em Física para traduzir dados psicológicos dos seres humanos, sendo que “a relação tensão/pressão com deformação não permanente (...) corresponderia à relação situação de risco/estresse/experiências adversas com respostas finais de ajustamento” de acordo com Yunes e Szymanski (Tavares, 2002, p.16).

Foram desenvolvidos os estudos sobre resiliência na área da psicologia, em sua maioria, na Europa e Estados Unidos, procurando demonstrar a recuperação do sujeito após situações de crise, o que não significa que este esteja ileso, mas adquira uma capacidade de resistência aos elementos de estresse, proveniente de seu aprendizado em dar respostas corretas a cada situação, o que comumente foi denominado *coping*, que, em uma definição mais

apropriada dada por Yunes e Szymanski (Tavares, 2002, p.16) como “o conjunto de esforços cognitivos e comportamentais utilizados com o objetivo de lidar com as demandas específicas, internas ou externas, que surgem em situações de estresse e são avaliadas como sobrecarregando ou excedendo os recursos pessoais”, palavra que vem sendo muito utilizada na literatura consultada sobre resiliência.

Os estudos focados no indivíduo e seu estado psicológico dentro do processo de desenvolvimento da resiliência desde a infância até a fase adulta fornecem importantes subsídios para o campo educacional, pois, o desenvolvimento intelectual e cognitivo desejado pelos sistemas educacionais está ligado às demandas individuais psicológicas, afetivas e sociais, e o sucesso do processo educativo depende muito do sucesso do indivíduo como pessoa, sendo ele aluno, professor, gestor ou outro integrante da comunidade educativa. Daí a importância do estudo do desenvolvimento das capacidades de resiliência também na área de educação, envolvendo todos os integrantes nesse processo.

A questão resiliência na educação escolar é um desafio, mas pode ser a palavra-chave no cumprimento de objetivos fundamentais para

formar pessoas livres, responsáveis e sociáveis. Ela não nasce com as pessoas, mas pode se constituir em uma qualidade que emerge da relação com outras pessoas e com o meio em que se vive, caracterizando-se, dessa forma, a prática docente, o conjunto de processos de vida que possibilitaria a superação de dificuldades e violências. A resiliência, então pode ser resumida como a capacidade de conseguir reverter uma situação adversa, usar a força contrária a seu favor, recuperar-se e ainda sair fortalecido. (Fajardo, Minayo e Moreira, 2010).

Motivado pela singularidade do assunto e sua aplicação em uma instituição pública de educação complementar, o presente artigo aborda a teoria a respeito do tema, mas propõe questionamentos e reflexões no que se refere às práticas de gestão educacional e sugere momentos específicos para o estudo da resiliência durante a formação dos gestores educacionais, para que estes possam disseminar este saber e incentivar atitudes de resiliência também nos outros profissionais da educação a fim de minimizar o stress laboral e otimizar a atuação da equipe de trabalho.

### **Metodologia**

A metodologia utilizada para a elaboração desse artigo foi a revisão bibliográfica sobre o assunto e a análise de uma palestra tendo como tema “*A resiliência no processo de gestão educacional*”, que foi realizada durante uma capacitação continuada em um programa de formação de gestores, denominado *Programa de auto-desenvolvimento de liderança*, na Fundação Hélio Augusto de Souza – FUNDHAS, em setembro de 2011.

### **A gestão de conhecimentos da equipe educativa**

Os professores encontram-se hoje, no século XXI, desmotivados e adoecidos, necessitando ser fortalecidos a cada dia, necessitando cada vez mais serem resilientes para suportar a rotina estressante e a banalização da docência. Estão sendo cada vez mais afetados pelo efeito devastador do conformismo ao se sentirem impotentes diante das adversidades e sem capacidade reflexiva, diante de um cotidiano esmagador, povoado pelos chamados estereótipos cognitivos.

Por isso, torna-se urgente gerir os conhecimentos da equipe docente em termos cognitivos quanto relacionais, promover a aprendizagem do adulto profissional, que se faz pela interação positiva, desenvolvendo competências interpessoais e metacognitivas, com

vistas a reforçar a formação da resiliência. Mas, para reforçar o desenvolvimento da resiliência é necessário também oferecer oportunidades para que o indivíduo exercite suas capacidades adaptativas e de superação, de acordo com Rachman (2008, p. 63), pois, o indivíduo que desenvolve resiliência precisa, certamente, ter oportunidades para fortalecer sua auto-estima e seu autoconceito, assim como aprender a se relacionar com os outros e consigo mesmo, com seus sucessos e fracassos, com sua atividade e com os seus entraves emocionais, portanto com a diversidade de sentimentos. Dessa maneira, uma formação que permita o desenvolvimento desses aspectos dificulta ao indivíduo sucumbir à adversidade e favorece, conseqüentemente, o processo de adaptação positiva.

O gestor educacional, além de gerir a si mesmo e suas fragilidades enquanto ser humano, pode também viabilizar para que sejam promovidas aulas sobre valores do apoio social, incrementar a cooperação e a aceitação mútua, elevar o respeito e a amizade para com o outro, desenvolver estratégias de enfrentamento diante de situações como um treino para resolução de problemas e aconselhamento (Barbosa, 2006, p. 44).

Durante o processo de gestão de pessoas e suas relações no trabalho educativo, são envolvidos processos metacognitivos quando o gestor analisa seu trabalho e seus conhecimentos, fazendo uma autocritica como pessoa e como profissional diante de sua equipe e dos processos a serem geridos, também incentivando seus liderados a fazerem este auto-exame mental em relação à sua atuação profissional, sendo que “um processo metacognitivo (...) supõe o conhecimento dos objetivos a alcançar, a escolha adequada de procedimentos, a observação da execução e a avaliação dos resultados” (Placco, 2006, p.60-61) e quando o gestor consegue sensibilizar sua equipe docente para esse tipo de formação, os professores transmitem isso aos alunos e, quanto mais trabalham isso com os educandos, mais desenvolvem essas competências metacognitivas em si mesmos e compartilham com toda a equipe de trabalho, formando um ciclo de aprendizagem profissional “retornável”, sempre repensando e avaliando o aprendido, gerando a possibilidade de um modelo de organização educacional que aprende e se desenvolve continuamente, pois “a escola que se pensa e que se avalia em seu projeto educacional é uma organização aprendente, que qualifica não apenas os que nela estudam, mas também os que nela ensinam ou apoiam estes e aqueles” (Alarcão, 2001, p. 15).

Desse modo, vislumbra-se um modelo de aprendizagem e gestão baseados no

compartilhamento de conhecimentos, na prática metacognitiva, na doação de saberes, colocando a escola frente a sua missão social; deve-se considerá-la muito mais ampla nessa missão, mais do que somente transmitir conteúdos, mas formar pessoas para atuar na sociedade contemporânea, que exige competências metacognitivas, reflexivas e de resiliência, além de outras tantas especificidades do trabalho em si que o indivíduo realiza.

### Gestão reflexiva

As instituições educativas ou sociais, sendo organizações igualmente influenciadas pelo processo de globalização, têm os indivíduos que nela atuam impelidos à constante inovação, adaptação e flexibilização em termos atitudinais, acadêmicos ou processuais. De acordo com Bedani (2008, p. 3), o processo de globalização que se iniciou por volta da década de 80 é um processo histórico-social que altera modelos mentais e sociais, de maneira individual e coletiva, pressupondo essa ligação entre a globalização e as relações de trabalho mudanças no perfil pessoal e profissional dos indivíduos.

A atualidade exige um novo tipo de pessoa, que seja capaz de ser flexível, adaptável, reflexivo, crítico, com uma formação holística e uma mente voltada a identificar as crises e estar sempre pronto para superá-las por meio de relações interpessoais de qualidade, um aprendizado constante e significativo, voltado à resiliência. O comportamento de líder deve estar voltado a estimular essas qualidades nos seus liderados, rompendo as barreiras do centralismo e da autocracia.

Articulando elementos de aprimoramento das relações interpessoais e o desenvolvimento das competências metacognitivas, pode-se implementar o que se chama de *gestão reflexiva*, voltada para a participação, a pesquisa, a experimentação e a reflexividade de uma forma mais sistemática, onde os membros da *organização aprendente* tenham voz na tomada de decisões e avaliem seu crescimento a partir de uma *epistemologia da prática*.

A realidade mutante e estressante em que vivemos afeta diretamente as pessoas e, conseqüentemente, as organizações as quais elas pertencem, e o gestor, como mediador, necessita definir estratégias para reequilibrar o ambiente e as pessoas nos seus estados psicológico, social, neurológico, propondo momentos para desacelerar, para restabelecer o estado de equilíbrio.

Os estudos sobre a escola reflexiva (Alarcão, 2001) servem como ponto de partida para que se

possa pensar na atuação do gestor escolar como o profissional implementador dessa cultura de *reflexão-na-ação* (Schön, 1992) encorajando os membros da equipe a ter essa postura reflexiva e atuante.

O gestor reflexivo deve estar preparado para lidar com as relações interpessoais e refletir sobre as mesmas tendo uma postura compreensiva, sempre atento às *emoções cognitivas*, pois, não somente os educandos, mas também os educadores se sentem inseguros diante de novas realidades, novas posturas a serem adotadas, de um novo conhecimento a adquirir, porque o ato de aprender comporta naturalmente a incerteza e a confusão, sendo preciso sempre organizar e reorganizar o pensamento por meio da reflexão. Para que essa reflexão seja autêntica, torna-se importante que o gestor reflexivo conheça a realidade a qual pertencem as pessoas com quem ele trabalha, qual o contexto sócio-econômico no qual estão inseridas, como é a cultura organizacional criada no espaço educativo; seu comprometimento deve ir além das normas e de demandas burocráticas, devendo ser um comprometimento com as pessoas, uma vontade pessoal e profissional de conhecer seus colegas de trabalho e suas expectativas, qual o grau de responsabilidade e compromisso é depositado no trabalho, fazendo assim uma *análise de feedback*, com o intuito de corrigir maus hábitos administrativos e relacionais, pois “a *análise de feedback* identifica logo as áreas em que a arrogância intelectual causa ignorância incapacitadora” (Drucker, 1999, p. 34).

A prática sistemática de uma gestão reflexiva pode viabilizar a aplicabilidade dos conceitos teóricos de resiliência, principalmente motivando a incidência constante de estratégias de *coping* (reações positivas) em situações mais difíceis pelas quais os indivíduos da equipe passarem e motivando estes mesmos a oferecer *fatores de proteção* uns aos outros e aos educandos, já que a postura reflexiva do gestor educacional privilegia o conhecimento sobre as pessoas e as relações interpessoais, procurando conhecer suas emoções e reações em momentos específicos, suas formas de aprender e gerir seus conhecimentos.

Partindo de uma atuação reflexiva que leva em consideração o equilíbrio das pessoas que trabalham e interagem no contexto educativo, é necessário aplicar os conceitos de resiliência utilizados durante a gestão das pessoas para o âmbito organizacional, ou seja, aplicar esses conceitos nos processos de gerenciamento da organização como um todo, para que estes também estejam equilibrados e resistentes a possíveis crises.



A maneira como os gestores abordam as situações na rotina administrativa, descrita aqui como racionalidades, é de suma importância para se definir o estilo de liderança e a postura a ser adotada. Ao se definir um estilo de liderança *democrático-participativo*, com a adoção da racionalidade crítica que fornece as bases para uma gestão reflexiva, o gestor estará dando início à criação de uma *nova racionalidade* ao complementar sua atuação com o desenvolvimento das competências metacognitivas e o incentivo à criação de hábitos resilientes. Uma nova racionalidade seria, então, uma racionalidade resiliente, com enfoque holístico ao levar em consideração os elementos da sociedade contemporânea e suas implicações no contexto educativo, contendo a transdisciplinaridade ao romper com barreiras de conteúdo e propondo parcerias e projetos que iriam além dos limites da escola ou instituição educacional para atingir o entorno, a comunidade, a cidade; dando importância àqueles que compõem a comunidade educativa, em suas questões pessoais, emocionais, intelectuais ou cognitivas, sociais, profissionais; flexibilizando os processos burocráticos à medida em que fortalece as oportunidades de participação na tomada de decisões dentro da equipe, descentralizando alguns procedimentos gerenciais para dissolver as amarras da autocracia.

Nessa *nova racionalidade* resiliente, no contexto organizacional, deve-se estabelecer um planejamento de rotinas e ações educativas realmente efetivo, que contemple as dimensões do ser, do ter, do fazer, do poder e do querer das pessoas e suas expectativas, estabelecendo maneiras de gerir de forma mais equilibrada e preparada para as adversidades, assim como o indivíduo, resiliente diante do estresse, a organização resiliente deve se manter planejada para manter o equilíbrio das rotinas administrativas e de gestão de pessoas, com vistas a minimizar possíveis crises ao propor um trabalho que promova o *coping antecipatório* que, segundo Yunes e Szymanski (Tavares, 2002, p. 32) são “estratégias que o indivíduo utiliza antes da ocorrência de determinadas situações de estresse e que podem até determinar a ocorrência ou não da situação de crise”.

A resiliência no contexto organizacional seria, então, a maneira como a instituição supera estrategicamente as adversidades impostas dentro do “mercado” educacional, utilizando de *coping antecipatório* como alternativa de minimizar a ocorrência das situações de crise, aplicando assim os conceitos teóricos do desenvolvimento da resiliência individual para o âmbito organizacional, produzindo uma nova racionalidade, mais

preparada para lidar com os conflitos e atender às necessidades atuais dos profissionais e educandos na sociedade atual

### **Aplicabilidade dos conceitos de resiliência no âmbito organizacional educativo**

A *FUNDHAS* foi criada em 1987 em São José dos Campos - SP com a finalidade de realizar trabalhos de inclusão social voltado para crianças e adolescentes. É uma instituição sem fins lucrativos, que tem por objetivo atender jovens de 7 a 18 anos provenientes de classes econômicas menos privilegiadas, em situação de risco e vulnerabilidade social. O corpo de profissionais da *FUNDHAS* é formado por educadores (professores licenciados, técnicos e educadores sociais), assistentes sociais, gestores, motoristas, oficiais de administração de RH, cozinheiras, assessora de imprensa, assessor jurídico, assessor de qualidade, técnico de desenvolvimento de sistemas e manutenção de informática, orientadores educacionais, psicopedagogos, psicólogos, funcionários ligados à manutenção, limpeza e segurança. A equipe educativa de cada unidade é formada, basicamente, pelos educadores, gestor e assistente social (*FUNDHAS*, 2012).

A peculiaridade em termos de estrutura organizacional e pedagógica, sua missão, a atuação de seus profissionais e o público-alvo que recebe os serviços prestados são elementos fundamentais que levaram à escolha deste ambiente para este estudo, tendo como foco a formação da resiliência durante a prática dos gestores, como um complemento a todo este aparato de amparo social oferecido pela *FUNDHAS*.

Assim, pensando em colaborar com a comunidade educativa local e em agregar um outro tipo de conhecimento ao trabalho realizado, houve a oportunidade de divulgação dos conceitos de resiliência durante a realização da palestra aos gestores da *FUNDHAS*, no dia 14 de setembro de 2011.

Durante a palestra, foram expostos os conceitos de resiliência de maneira geral e sua possível aplicabilidade no contexto do trabalho do gestor, contando com dinâmicas de sensibilização. Nesse momento, os gestores puderam tirar dúvidas, relatar suas opiniões, expor expectativas e propor resultados com base no assunto abordado, por meio de um questionário discutido em grupos e exposto ao grupo maior.

Percebe-se que há na instituição um interesse apurado em capacitar sua equipe educativa em suas áreas específicas de atuação e também em questões gerais sobre a educação. Paralelamente

a este estudo, houve uma sensibilização e notou-se uma maior preocupação em relação a incentivar a visão do contexto da instituição com um olhar mais preocupado com a formação da resiliência e, em um programa de formação de gestores, um dos temas tratados foi a *resiliência no processo de gestão*. Sendo assim, partiu da instituição o interesse em investir na formação dos gestores, incluindo o tema da resiliência na gestão educacional, que foi tratado em palestra envolvendo pressupostos teóricos, dinâmicas para interação da equipe de gestores, sensibilização e exercícios de reflexão, contendo os seguintes questionamentos: Como atuo diante das crises e conflitos? Resiliência se aprende? Resiliência está associada à maturidade biológica? Posso aplicar os conceitos de resiliência em minha rotina de trabalho enquanto gestor?

Esses questionamentos foram respondidos em grupo, no qual houve a liberdade para cada gestor se posicionar a respeito do tema diante dos colegas, promovendo a troca de opiniões e a sinergia de conhecimentos. E essa iniciativa da instituição para promover o aprendizado é uma forma produtiva de se pensar na formação dos gestores, com base em situações reais do trabalho, associando teorias e práticas, cada qual com o contexto específico da unidade educativa na qual atua, pois não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e pelo erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes. (Lück, 2000, p.29).

Por fim, é preciso também plantar as sementes da formação resiliente para um trabalho de equipe flexível, condizente com a realidade, que não é estática e sim mutante, que sofre transformações e crises, para as quais devemos estar preparados e resistentes. Em termos de gestão educativa de qualidade, deve-se contemplar as competências gerais para uma boa, prática administrativa (habilidades de gestão) e também as necessidades específicas de cada unidade educacional, definindo-se um estilo de gestão peculiar adequado ao local e às pessoas a serem geridas (Dias, 2010, p.40).

## Conclusão

A singularidade dos contextos educativos, com tantas adversidades, principalmente no que se refere à educação complementar de crianças e adolescentes em situação de risco, reforça a ideia de que a questão da resiliência deva ser inserida em um projeto de trabalho contínuo, desenvolvido não somente com os educandos, mas estendido à equipe docente, aos pais, à comunidade escolar em geral, como um compromisso com a integridade das pessoas que ali trabalham e que ali usufruem dos serviços, sendo o gestor a pessoa essencial como um articulador de estratégias para incentivar a formação de atitudes mais resilientes diante da diversidade de situações vividas nos diferentes contextos, de modo a tentar garantir comportamentos mais adequados, capazes de promover a harmonia do ambiente de trabalho.

Após a leitura do texto que aqui se apresentou, são deixadas algumas sugestões. Em primeiro lugar, sugere-se que sejam feitas intervenções de caráter formativo, direcionadas aos centros formadores de gestores, para que estes possam reformular seus currículos, propondo-se um formação de gestores escolares com exercícios que simulem na prática a resolução de conflitos, envolvendo o estudo das relações humanas interpessoais, não limitando-se a função do gestor como a de um fiscalizador do cumprimento de normas e tarefas.

Outra proposta é a de que, por meio dos centros formadores ou dos próprios profissionais da educação, sejam difundidos programas de trabalho ou projetos voltados aos valores humanos nas escolas e instituições, pois o trabalho de cunho valorativo envolvendo a criação de hábitos de equilíbrio e atitudes positivas para a formação dos jovens pode romper a barreira do *contendismo* rumo a uma educação mais ampla, com bases na formação integral da pessoa como um membro de uma comunidade planetária global que deve ter compromissos com os valores de ética universais e, para isso, sugere-se o estreitamento dos laços entre escola e instituições de educação complementar.

Muito comum entre os educadores de diversas instituições de ensino é a angústia de se questionarem quanto à preocupação alheia de gestores e órgãos públicos com sua saúde no trabalho, sentindo-se, muitas vezes, negligenciados, persistindo a seguinte questão: preocupa-se muito com o futuro dos jovens, mas, e com os professores, como formadores desses jovens, quem se preocupa? Preocupa-se em cuidar dos educandos, mas, quem cuida do “cuidador”? Quem lida com as fragilidades da equipe escolar? Como é tratada a afetividade

desses profissionais? O ser humano cuida quando se sente cuidado, oferece fator de proteção quando se sente protegido e luta por aqueles que sente admiração. Partindo desse princípio, resiliência é algo bilateral.

A formação do gestor escolar voltada à resiliência pode oferecer subsídios para a melhoria no ambiente escolar, fornecendo mais segurança aos profissionais e uma educação mais significativa aos educandos, sendo um cuidado recíproco, o que devolve também ao gestor os resultados positivos de práticas educacionais equilibradas em termos organizacionais e interpessoais.

Sendo assim, uma outra sugestão é a de que os gestores, a partir de parcerias com redes de serviços do município, implementem um trabalho multidisciplinar com diversos profissionais (médicos, psicólogos, terapeutas, etc.) para atender os docentes e outros profissionais da equipe podendo auxiliá-los em momentos de crise, minimizando os efeitos do stress laboral na educação e melhorando o desempenho destes profissionais, bem como cuidando de sua saúde no trabalho.

Reitera-se que este estudo não visa lançar definições acabadas e fórmulas procedimentais, mas incentivar a ampliação da visão sobre a educação nos dias de hoje, sobretudo sobre as formas de geri-la, propondo alternativas para uma prática condizente com as necessidades atuais da sociedade, buscando também colaborar como complemento para os estudos de resiliência voltados à área da gestão educacional.

## Referências

- ALARCÃO, Isabel (org.), (2001). *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed.
- BARBOSA, G. S. (2006). *Resiliência em professores do ensino fundamental de 5ª a 8ª série: validação e aplicação do "Questionário do índice de resiliência: adultos Reivich Shatté/Barbosa"*. 2006. 330 f. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica), Núcleo de Psicossomática e Psicologia Hospitalar do Programa de Estudos Pós Graduados em Psicologia Clínica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://bdt.d.ibict.br>>. Acesso em: 13 jul. 2011.
- BATES, R. J. (1989). *Teoría crítica de la administración educativa*. Valencia: Servicio de Publicaciones de la Universidad.
- BEDANI, E. R. (2008). *Resiliência em gestão de pessoas: um estudo a partir da aplicação do "questionário do índice de resiliência: adultos"* em gestores de uma organização de grande porte. 2008. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Ciências Administrativas, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2008. Disponível em: <<http://bdt.d.ibict.br>>. Acesso em: 6 jul. 2011.
- DIAS, C. de O. (2010). *A resiliência no processo de gestão educacional*. Taubaté: Cabral Editora e livraria universitária.
- DRUCKER, Peter F. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira.
- FAJARDO, I. N., MINAYO, M. C. De S., MOREIRA, C. O. F. (2010). Educação escolar e resiliência: política de educação e a prática docente em meios adversos. *Ensaio: aval. públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v.18, n. 69, p. 761-774, out./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 6 jul. 2011.
- Fundação Hélio Augusto de Souza - FUNDHAS (2012). *Quem somos*. Disponível em: <<http://www.fundhas.org.br>>. Acesso em: 13 jul. 2012.
- LÜCK, H., (2000). Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *Em Aberto*, v.17, n.72, p. 11-33.
- MORIN, Edgar, (2005). *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 10ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO.
- OREJAS, J. B., (2002). *Enseñar y aprender: introducción a la meta cognición*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
- PLACCO, V. M. De S., SOUZA, V. L. T. (orgs.), (2006). *Aprendizagem do adulto professor*. São Paulo: Loyola.
- RACHMAN, V. C. B. (2008). *Resiliência: o emprego desse conceito nas áreas de educação e Psicologia da Educação no Brasil (2002 a 2007)*. 2008. 255 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Psicologia da Educação), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://bdt.d.ibict.br>>. Acesso em: 3 jan. 2011.
- TAVARES, José (org.), (2002). *Resiliência e Educação*. São Paulo: Cortez.